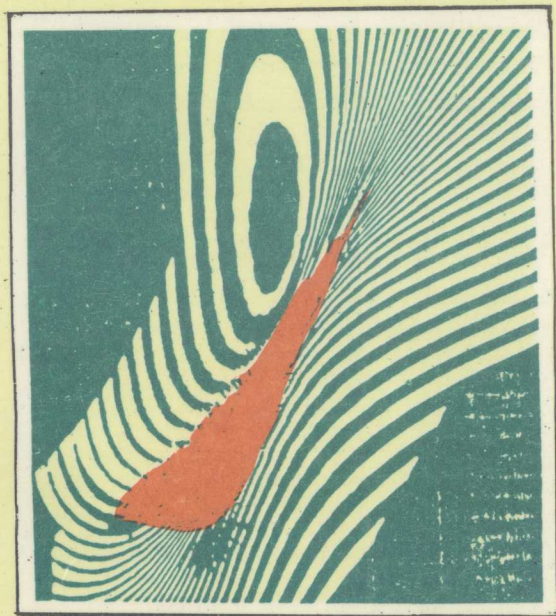


決勝世紀末

——有關產品市場的探索

郭九弘 崔 堅 主編

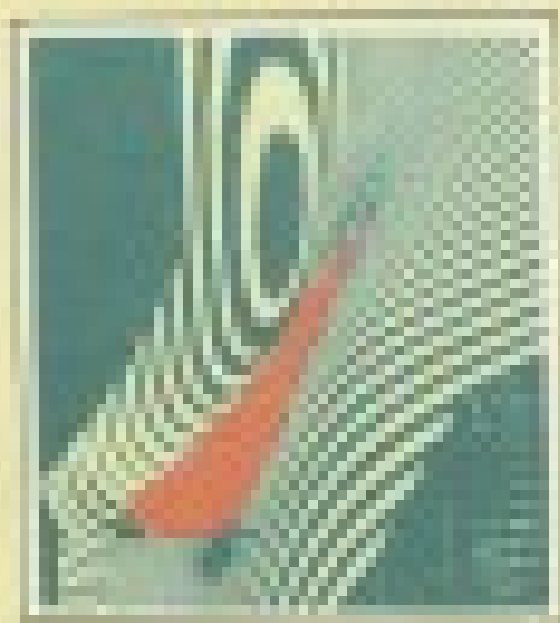


新華出版社 ●

決勝世紀末

——戰國月經型連續劇——

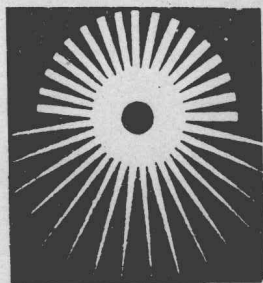
黃乃昌、鄭智、王輝



決勝世紀末

——有關產品市場的探索

●郭九弘 崔 堅 主編



新 華 出 版 社

决胜世纪末

主编 郭九弘 崔坚

*

新华出版社出版

新华出版社经销

临汾新华印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 32 开 印张 8 字数 165000

1992 年 5 月第一版 1992 年 5 月第一次印刷

印数：1—10100

ISBN 7-5011-1661-X/G·599 定价：4.85 元

前 言

我有几个定期或不定期的可以聚集在一起交流思想、谈论当代最热门话题且又极具幽默感的朋友，以致有时我们的交谈吸引了周围一些不相识的人融合到这热烈的气氛中来。这种无所顾忌而带有很强目的性和针对性的开放的交谈形式，为这本书奠定了最深厚的基础。

我们有一个共同的感觉：对于苦难中国的发展历程我们所抱有的不满和怨言太多了些，以致于让我们有时沉浸在这种伤感情调的气氛中。确实，福特、通用、日立、松下、英荷石油、假日、喜来登……的辉煌业绩让我们不得不佩服，不得不钦羡。但是，单纯从中得到对自身无限的抱怨和消极才真正让我们变得走投无路。因此，我们迫切需要调整自己的情绪，追求更为积极的方式来发展自己、壮大自己。

感觉到世纪末竞争的激烈，自知了本身存在的对于日益扩大之疆场的无知与茫然，这是我们爆发向上而需要猛追的心理动力。我们常常这样想，如何为自己造就，从而拥有最具威力的武器——产品——去提高我们的竞争地位；如何去搜集最有价值的“战场”情报丰富我们的临阵经验；如何去启发潜意识中与其他民族本无原始差别甚至在某些方面占据优势的智慧来赢得这场世纪末之争的胜利。

成功寓于平凡之中。目前我国经济的落后状况只是因为我们没有象其它发达国家一样扎扎实实埋头于适应和始终如一地把精力倾注在工业基础结构和遵循科学规律去研究开发具有先导性的产品中,彻底地抛开在产品上所具有的得过且过、能销且销、“长期稳定”、不虑前途的做法;市场机制不健全和市场知识的贫乏使我们在世纪末的疆场——全球——上变得有些茫然不知所措,竞争地位居于劣势的困境是必然的。“精明”的外国商赚取的是我们的知识贫乏和空白。明理的人当然知道这最多仅仅是个时间问题,但对我们自己来说,关键的问题是如何使这个差距得到最大程度的收缩,在本世纪历史留给我们不多的时间里来进行填补和超越。这是我们这一代的神圣使命,也是我们需要投入的地方。我和我的朋友同样感到肩头的压力和心理的负担之重,特别是对于同样作为研究经济领域这一重大课题的同仁们来说,我们的意愿是想把自己的一点不成熟或者说干脆是一种理性的良好意愿诉诸文字,为我们这一代即将大有作为的厂长、经理们提供一些参考建议,我们才会觉得坦然和愉快。在这些强烈意愿氛围的包容中,我们开始将一些确实有价值的见解加以系统化、理论化,在寻得科学依据的基础上整理出一本册子供大家讨论和借鉴。

从创意到系统的理论化,我们投注了自己所有的精力,按照各自的专业特长和实践经验在广泛合作的基础上开始了这场世纪末的纯意愿探索。本书由山西大学经济系的郭九弘编写第一篇第一章和第四篇,张万朋编写第一篇第五章和第二篇第一章,李瑛编写第一篇第四章和第二篇第三章,谭继军编写第一篇第三章,崔坚编写第二篇第二章;临汾经济协作委员

会的崔福瑞同志编写第一篇第二章,晋红旗编写第一篇第六章;山西大学师范学院的陈宇编写第三篇;太原立达国际商厦的谢斌同志编写第二篇第四章;山西省演讲艺术中心的邢建民同志编写第二篇第五章;全书由郭九弘、崔坚构建写作框架,最后由郭九弘、崔坚、崔福瑞、李璘、晋红旗、陈宇来统稿和进行进一步的修改和最终审定。

“短兵相接强者胜,运筹帷幄智者先”,我们应当相信“世纪末的疆场”树立起来的更多的“成功典范”将属于我们这个目前看来苦难的国家和即将为此做出努力的经理和厂长们,仅就此与读者诸君和朋友们共勉!

郭九弘

1992年3月于山西大学

· 目 录 ·

前言.....	(1)
第一篇 短兵相接强者胜:论产品	
第一章 产品策略.....	(1)
第一节 对产品的再认识.....	(1)
第二节 价值工程的现实利用.....	(3)
第三节 “以消费者为动力”	(11)
第四节 产品发展方向预测	(14)
第五节 产品开发方式的选择	(15)
第六节 开发决策的合理化程序	(18)
第二章 投产前的运筹	(24)
第一节 产前评估	(25)
第二节 竞争对手及机会成本	(41)
第三节 需要涉略的其它项目	(47)
第三章 生产过程中的管理控制	(50)
第一节 质量管理	(50)
第二节 成本控制	(54)
第三节 时间管理	(58)
第四章 产品生命周期	(64)
第一节 生命周期与其具体型态	(64)

第二节	对各个生命周期阶段的分析	(67)
第三节	生命周期理论与企业经营	(72)
第五章	企业的多元化产品经营	(74)
第一节	多元化产品经营及其类型	(75)
第二节	多元化产品经营的评价方法和选择	(80)
第六章	广义产品综论	(81)
第一节	旅游业	(92)
第二节	旅游业的经济价值与社会意义	(94)
第三节	中国旅游市场剖析	(96)
第四节	“星”级与质量	(101)
第五节	饭店的组织与管理	(106)
第六节	“假日”与“喜来登”	(112)
第二篇	运筹帷幄智者先:谈市场	
第一章	准确地把握市场	(121)
第一节	对市场作用的理解	(121)
第二节	对市场进行必要的分析	(127)
第三节	市场细分的若干问题	(133)
第二章	分销策略	(141)
第一节	树立新型的市场观	(141)
第二节	中间商的选择	(145)
第三节	行销通路的选择	(150)
第三章	产品包装与销售服务	(153)
第一节	产品包装概述	(153)
第二节	包装策略及其选择	(156)
第三节	销售服务	(158)
第四章	人员推销策略	(165)

第一节	人员推销·····	(165)
第二节	推销人员的培训·····	(166)
第三节	推销人员的数量确定·····	(170)
第四节	推销人员的激励因素·····	(172)
第五章	谈判促销策略·····	(175)
第一节	交涉的五个秘诀·····	(176)
第二节	谈判中的技巧·····	(181)
第三节	挽回劣势的方法·····	(186)
第三篇	世纪末的疆场	
第一章	“三井环球通讯网”·····	(190)
第二章	有力的进击·····	(200)
第四篇	成功的典范	
案例一	香港生力啤成功的奥秘·····	(205)
案例二	可乐大战	
	可口可乐——百事可乐·····	(210)
案例三	超前决策 战略致胜	
	——江西汽车制造厂的经营管理·····	(227)
案例四	“台塑”民营工业集团·····	(232)

第一篇

短兵相接强者胜：论产品

考察分析产品时,就会发现产品的概念不仅仅是指产品的实体本身,而是一个具有综合性的整体。我们可以将产品大致划分为三个层次:产品核心,即产品的基本效用和性能;产品的形体,即包括产品的品质、商标、包装和外观等;产品的附加利益,即指维修服务和其他保证条件等。

在企业的经营活动中,企业出售的不仅是某种产品实体的本身,而且提供给购买者一种整体的满足,或称为一种综合性服务的能力;而人们购买产品,所希望获得的是一个满意的整体,而不仅仅是为了占有某种产品的实体。

产品作为一种综合的整体,它是多种因素的统一,包含着有形的和无形的各种因素。下面,我们来仔细地分析这些因素对产品的影响作用,以及企业应当采取的针对措施。

有形的产品因素主要有:

1. 物质方面。如产品的化学组成部分,物理性能等质量特性。
2. 经济方面。如产品的效能、物量损耗、维修保养费用和使用效果等等。
3. 时间方面。如产品的耐用性、使用寿命周期等。
4. 操作方面。如产品使用的灵活性、安全性等。
5. 外观方面。如产品的体积、重量、包装装璜、结构、色泽等。

这些因素的各种不同的组合构成的各种不同的产品,目的在于满足不同的消费者的特殊需求和消费偏好。综合这些因素首先必须使产品与一定的价格相适应,即使产品具有可用性。其次,要求在使用过程中具有最大程度的操作上的灵活性和安全性。另外一个更重要的要求是,使消费者在购置成本

和使用成本上都能够满足需要,同时又能为用户创造出更大的价值,使产品充分地体现出自己的经济性。这几个被要求性能构成产品的基础性能,是任何一个企业都不容忽视的。

无形的产品因素主要包括:

1. 产品的声誉:它是指产品的知晓率、用户的偏爱感等。
2. 企业的保证:如产品的交货期、产品实行“三包”等等。
3. 产品的服务:如运送、安装、调试、维修等等。

这些因素的组合构成了产品无形的价值。在现代产品的竞争中,特别是对于生产的产品性能、效用相同的厂家之间的竞争,这些因素越来越发挥其重大的作用,在这一意义上讲,它已成为产品进入市场、提高产品市场占有率的竞争性因素。对于企业来说,无形的产品因素形成了企业的无价之宝,因此,充分地重视这些因素是非常必要的。

基于以上分析,可以得出这样一个结论:用户购买的是自己的需求(产品的功能),企业生产的应当是满足这种需求的希望。

第二节 价值工程的现实利用

一、价值工程的概念

通过产品来满足顾客的需求,同时又能够使产品的总成本最低,这就是企业所追求的理想效果。

价值工程正是以最低的产品寿命周期成本,在可靠地实现用户所要求的必要功能的基础上,着重于产品或作业功能分析的一种有组织的科学的活动。

第二次世界大战期间,美国的军事工业迅速发展,但与此

同时出现了生产资料紧张,原材料供应不足的问题,当时出任采购员的美国通用电气公司设计师 L. D 麦尔斯认为,如果采购某种原材料或产品发生困难,,则应寻求具有同样功能(效用)的代用品来代替,而此种代用品在满足功能的前提下,其价格应当是最低的。这样,就把物品的功能与成本联系起来,形成了一套比较系统的科学的分析问题的方法。1947 年,麦尔斯以价值分析(VALUE ANALYSIS)为题,写出一本价值工程专著。此后价值分析,作为一种保证功能、降低成本的有效方法,迅速广泛地运用于美国的航空、造船、电气机械制造厂商,以及某些政府部门。价值工程与系统工程、管理数学、人机工程学等被列为第二次世界大战之后管理科学的六大新兴技术。

目前,价值工程在美、欧和日本等工业发达国家已广泛使用,并取得了显著的经济效果。例如,1962 年麦克马拉任美国国防部长期间,把价值工程作为降低防务成本的关键方法,强制列入军工采购计划之中。进入七十年代后,美国民用建筑业也开始应用价值工程的方法,并获得大量的经济效益。美国陆军工程兵和海军船厂与船坞局应用价值工程,仅头十年的节约额就达两亿多美元。

据有关材料统计,运用价值工程技术,一般可以降低成本 10—30%,其实施费用和效益之比为 1:12。

价值工程主要包括三方面的内容:

1. 价值。价值工程所讲的价值,是指价值是评价事项有益程度的一个尺度。具体地讲,它是指用户购买和使用产品时所支付的单位成本所取得产品的功能的价值量。其数学模型为:

$$V = \frac{F}{C}$$

式中:V——产品(劳务)的价值;

F——产品(劳务)的功能;

C——产品(劳务)的成本;

上述公式表明,提高产品(劳务)的价值,可以通过以下五条途径来得到实现:

(1)提高功能,降低成本;

(2)成本不变,提高功能;

(3)成本略有上升,功能大幅度提高;

(4)功能不变,降低成本;

(5)功能略有下降,成本大幅度降低;

2. 成本。价值工程中的成本是指产品的总成本或寿命周期成本。具体地说,产品寿命周期成本是指产品从开发、设计、到生产制造、销售、使用直至报废的全过程中发生的一切费用。它包括制造成本和使用成本。

制造成本包括科研、设计、试验、试制及生产制造等费用。

使用成本包括贮藏、运输、能耗、维修、管理直到产品报废处理等所需费用。强调使用成本作用是价值工程研究成本的特点之一。

制造成本和使用成本在正常的情况下,存在着消长关系。如果使功能提高而使生产成本增长,但在一定程度上可以降低使用成本。同时,寿命周期成本的高低,与产品功能水平也存在着内在的联系,一般来说,在技术经济条件不变的情况下,随着产品功能水平的提高,会使产品的制造成本上升而使

用成本下降。

3. 功能。功能是指某种物品(或劳务)所起的作用或完成的事项。人们需要的不是产品的本身,而是产品的功能。功能是产品的本质,人们购买和使用物品实质上是购买和使用物品的功能。

价值工程的核心是对产品进行功能分析。通过功能分析,分清哪些功能是用用户所需求的必要功能,而哪些功能是过剩的,然后确定改革方案,找出实现必要功能的最好办法,同时消除过剩的功能,补充不足的功能,从而达到降低成本、提高功能的目的。

二、价值工程对象的选择

一般情况下,一个企业往往生产多种产品,有的产品又有着不同的多种组成部分,在这种情况下,为了保证和提高价值工程的效果,需要进行必要的选择,突出关键对象,从多产品多种组成部分中找出重要的、潜力大、价值低的品种、组成部分作为价值工程的对象。

具体地分析

对生产多品种的企业来说,价值工程应当首先选择的对象为:数量大的产品(或零部件);成本高的产品(或零部件);结构复杂的产品(或零部件);体积或重量大的产品;原材料种类较多和互换性材料较多的产品;制造工序繁多和生产方法落后的产品;生产过程手工劳动较多的产品等等。

从生产经营的角度来分析,价值工程应当优先选择的对象为:用户意见大,反修率高的产品;结构复杂且重量和体积较大、性能又差的技术落后产品;生产过程中原材料、燃料消耗大的产品;出废次品率高的产品;在情报资料的收集上投入

人力、物力、财力小的容易成功的产品。

选择价值工程对象的方法，主要有以下几种：

(1)经验分析法(或称为因素分析法)

这是一种定性分析的方法，凭借价值工程人员的经验，通过直观判断来确定对象。运用这种方法，简便易行，能够节省经费，但是缺乏定量分析，准确性比较差。

(2)ABC分析法(亦称成本比重法、帕雷特分析法)

将产品的各零部件按所占总成本的大小由高到低地排列出来，汇积成累积分布图，然后选择图中显示的成本占总成本比重最大的零部件作为价值工程活动的对象。

A类：品种比重占10%左右，费用比重占80%左右，这类零部件是价值工程活动的主要对象。

B类：品种比重占30%左右，费用比重占15%左右，这类零部件需作具体分析以后，才能确定是否选其作为价值工程活动的对象。

C类：品种比重占60%左右，费用比重占5%左右，一般情况下这类零部件不选作其对象。

(3)功能重要程度比重法(价值系数法)

首先是将待选的零部件按任意顺序排列，采用0—1评分法，按功能重要程度进行一一对比，功能相对重要的得1分，功能相对次要的得0分，然后将零部件的得分进行累计，得出各零部件的累积得分，将之与全部零部件的总分进行比较得出其功能重要性系数。

例：表1—1所示。